

равная всего 25 см. Для сравнения: чтобы получить такое сопротивление теплопередаче у кирпичной стены, понадобится выложить стену толщиной 2,25 м. Применение более тонких теплоэффективных несущих стен позволяет при тех же размерах здания увеличить общую жилую площадь на 10-15%. Энергетическая выгода от применения пенополистиролбетона, а вследствие этого и экономическая эффективность очевидны.

Данный материал может применяться как при строительстве новых жилых и производственных зданий, так и при реконструкции уже существующих в качестве высокопрочного утеплителя, не нуждающегося в каких-либо конструктивных упрочнителях и поверхностной защите. Использоваться он может для утепления кровли (кровля при этом получается не только теплой, но и обладает высокими гидроизоляционными свойствами), для утепления полов и межэтажных перекрытий, подготовки оснований для полов, для заполнения пустотелых самонесущих перегородок и арочных конструкций (при этом используется материал с наименьшей плотностью - 150 кг/м<sup>3</sup>). Кроме того, рассматривается вопрос применения пенополистиролбетона в монолитных фундаментных блоках, а также в качестве среднего слоя во внешних стеновых ограждающих панелях.

Необходимость экономического обоснования более широкого внедрения пенополистиролбетона в строительстве, подкрепленная экспериментальными результатами исследований его теплотехнических и конструкционных свойств, на данный момент подтверждается неуклонным ростом интереса к нему на рынке строительных материалов в России.

Рабцевич И.И.  
Платонов А.М.

## **ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ СТРОИТЕЛЬНОЙ ФИРМЫ**

Существует множество определений предпринимательской (коммерческой) фирмы.

Обобщая их, можно сказать что, предпринимательская фирма представляет собой организацию, которая концентрирует и использует ресурсы для производства товаров и услуг с целью получения прибыли. В этой связи такая фирма должна выполнять на свой страх и риск ряд функций, важнейшими из которых являются:

- выбор и концентрация доступных ресурсов – капитала, земли, труда, в т.ч. предпринимательских способностей;
- планирование и организация конкурентного производства (технологии, стимулы к труду, контроль качества и т.п.);
- управление производством, в т.ч. контроль, координация, учет и анализ;
- реализацию продуктов и услуг (потребители, рынки и их сегменты, реклама, маркетинг и т.п.);
- получение и использование прибыли для поддержания и расширения своей деятельности;

- предотвращение или готовность понести риск убытков;
- финансирование будущих инвестиций;
- развитие способности сотрудников самообучению.

Набор этих функций, их постоянное, упорядоченное во времени и целенаправленное взаимодействие составляют суть предпринимательской фирмы.

Все эти важнейшие функции фирма реализует в рыночной среде, которая в свою очередь оказывает на них свое воздействие. В результате значение и способ реализации каждой из функций может изменяться. Развивая как реакцию на изменение рыночной среды одни функции, фирма, как правило, снижает уровень выполнения других функций. Происходит это в процессе естественного роста фирмы, сопровождающегося постоянной выработкой стратегии конкурентной борьбы на протяжении ее, так называемого, жизненного цикла.

А.Ю. Юданов [1] описал не только различные стратегии конкурентной борьбы и типы фирм, которые придерживаются их в своем развитии, но и связал эти понятия с понятием жизненного цикла фирмы. Жизненный цикл фирмы предстал в его исследованиях не в виде абстрактной и очевидной схемы «создание, рост, зрелость и спад», а наполнился реальным экономическим содержанием. Жизненный цикл фирмы рассматривался им во взаимодействии и взаимовлиянии рыночных сил и естественного роста фирмы. Результатом такого взаимодействия являлась постоянная выработка и последовательная смена фирмой стратегии конкуренции, соответствующей внешнему вызову и импульсу её внутреннего развития.

В качестве классификации конкурентных рыночных стратегий и соответствующих фирм А.Ю. Юдановым [1] была предложена классификация, основанная на теории типов конкурентной стратегии Л.Г. Раменского, известного в стране биолога. По его классификации различаются не менее четырех основных типов стратегий конкурентной борьбы. Особенно важно, как считает А.Ю. Юданов, что каждый из них ориентирован на **разные** рыночные условия и **разные** ресурсы, имеющиеся в распоряжении фирм, придерживающихся различных рыночных стратегий. При этом каждая по-своему, но **одинаково удачно** приспособлена к требованиям рынка и необходима для нормального функционирования экономики.

Прежде всего это фирмы, так называемые **виоленты**, придерживающиеся силовой стратегии. По классификации [1] среди виолентов различают «гордых львов», «могучих слонов» и «неповоротливых бегемотов».

В отличие от виолентной пациентная стратегия типична для фирм, использующих в своей деятельности узкую специализацию. Поэтому пациентная стратегия - это нишевая стратегия. Такие фирмы имеют название «хитрые лисы».

Вновь возникающие мелкие фирмы (местного масштаба), как правило, вырастают на коммутантной (приспособительной) стратегии. Эта стратегия «серой мыши» позволяет им лучше приспособиться к удовлетворению небольших по объему нужд конкретного клиента.

Особого внимания заслуживает как противоположная коммутантной эксплерентная, или пионерская, стратегия, связанная с крайне рискованным созданием фирмой («первой ласточкой») новых или радикальным образом преобразованных старых сегментов рынка.

Таким образом, очевидно, что существование разных типов фирм в экономике и их взаимное дополнение основано не на монополистическом сговоре, а на размежевании (дифференциации) рыночных ниш. В таких нишах каждая из этих типов фирм чувствует себя сильнее конкурентов.

Положение фирм различных типов не является раз и навсегда заданным. С изменением внешних или внутренних условий деятельности фирм, а также по мере их естественного роста, когда нарушается состояние определенного равновесия, происходит, а вернее, должна происходить трансформация конкурентных рыночных стратегий. От удачно или неудачно выбранного менеджментом фирмы перехода на новую конкурентную стратегию зависит жизненный цикл фирмы как в направлении ее дальнейшего развития, так и в направлении спада, кризиса и краха.

Схематично взаимосвязь между ходом естественного развития фирмы и использованием ею конкурентных рыночных стратегий может быть представлена на рис. 1.

На схеме четко прослеживается изменение конкурентных рыночных стратегий фирм от коммутантной через патиетную к виолентной стратегии с соответствующими результатами (плюсами) деятельности и рисками (минусами), ведущими к краху фирм в каждой из рыночных ниш. Метаморфоза представленных рыночных стратегий начинается с незначительных объемов деятельности (коммутант) или с прорыва на рынок с новой продукцией (эксплерент), через накопление капитала и специализацию в определенной рыночной нише (пациент) к серийному и массовому производству (виолент). Далее возможны два варианта изменения рыночных стратегий. Первый – обратный переход от «неповоротливого бегемота» к «могучему слону» и второй – поглощение более удачливым конкурентом. Примеры того и другого известны из развития западной экономики последних лет.

Рассмотренная схема на рис. 1 является классической для промышленного способа производства, для промышленных фирм с серийным и массовым производством, с разнообразием их продукции, дифференциацией товаров и услуг и коротким циклом их производства и предоставления. С этой точки зрения она не вызывает сомнения и может быть использована при анализе ситуаций и выработке будущих рыночных стратегий.

Интересным может быть вопрос о выработке конкурентных рыночных стратегий для фирм с длительным циклом производства продукции и оказания услуг, деятельность которых основана на подрядном способе производства, зависящем от заказчика, например, занятых на строительстве объектов различного назначения – жилых домов, объектов социально-бытового и культурного назначения и промышленных объектов.

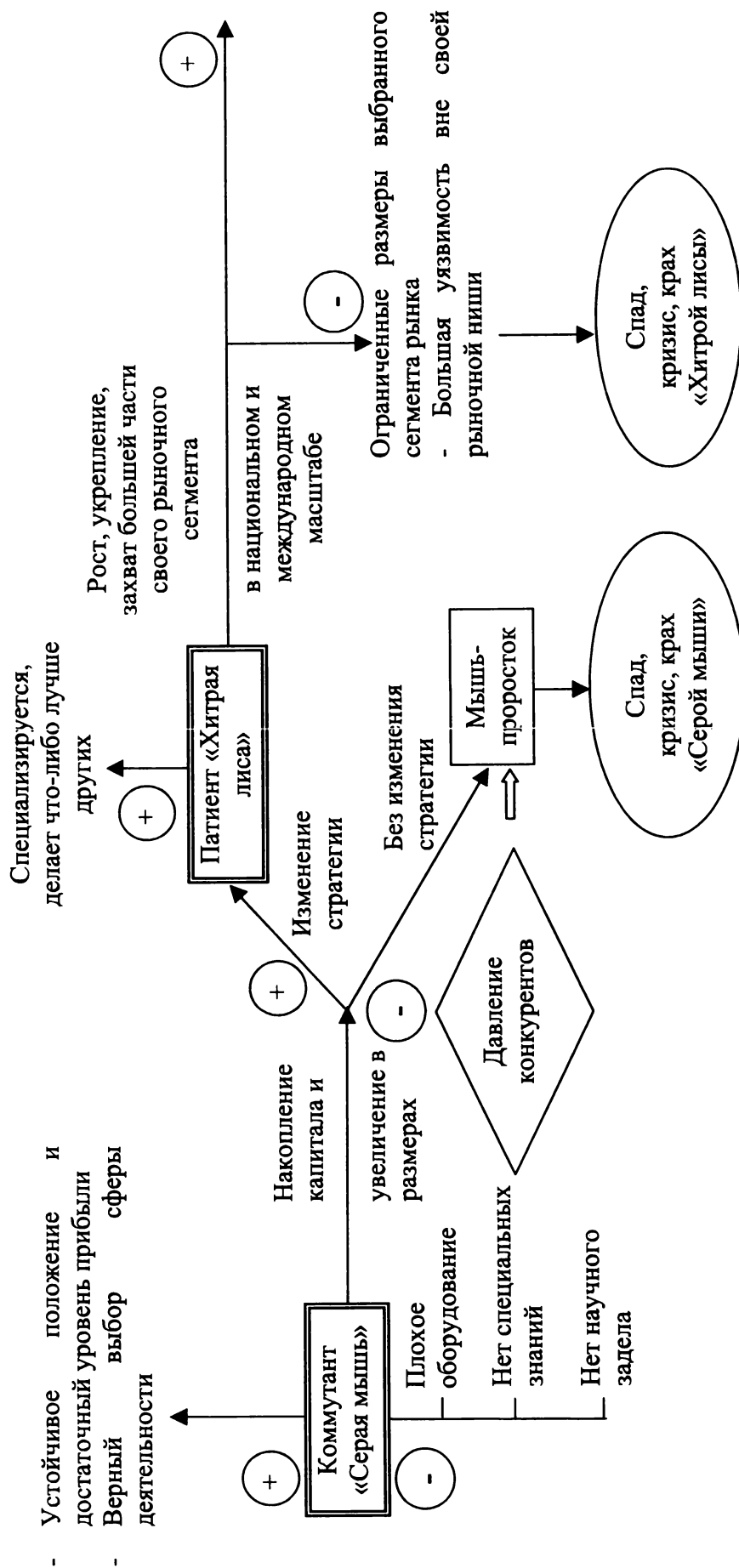
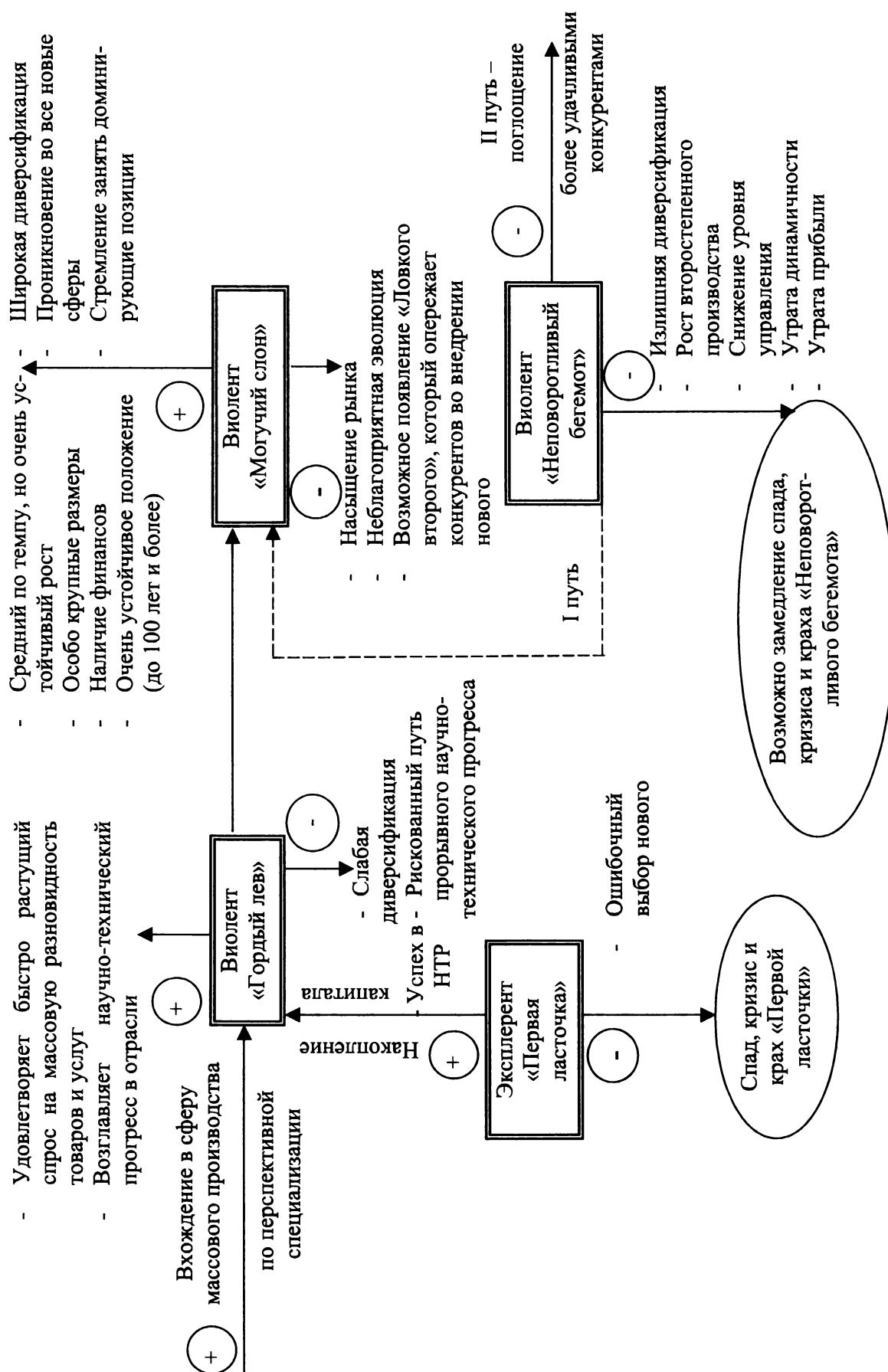


Рис. 1. Изменение конкурентных рыночных стратегий промышленных фирм в зависимости от их естественного роста



Окончание рис. 1. Изменение конкурентных рыночных стратегий промышленных фирм в зависимости от их естественного роста

Какие особенности в выработке конкурентных рыночных стратегии, в развитии строительных фирм и в изменении стадий жизненного цикла могут быть отмечены здесь?

В условиях перехода к рыночным отношениям процессы реформирования, реструктуризации и создания новых предприятий в строительстве получили значительный импульс. Количество предприятий в строительстве за последние годы значительно выросло как за счет создания новых образований, так и процессов разделения и выделения их из состава крупных. Не заставили себя долго ждать и обратные процессы – слияния и поглощения, кризиса и банкротства предприятий. Возникла, не имевшая актуальности в советский период, проблема управления жизненным циклом предприятия. За десятилетие рыночных реформ в этой сфере накопился определенный статистический материал.

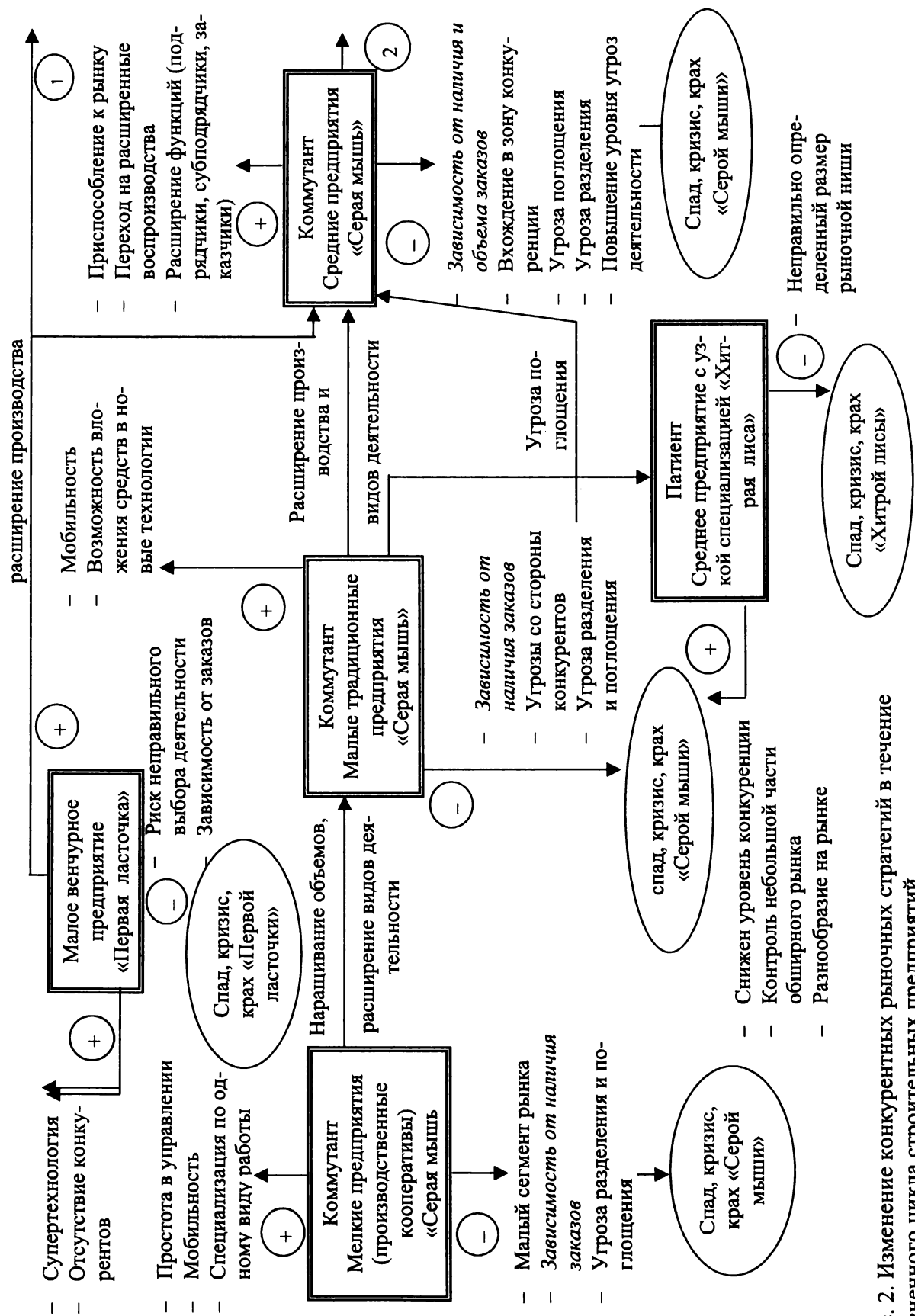
Для сравнения со схемой на рис. 1, где представлено изменение конкурентных рыночных стратегий для промышленного производства, на схеме рис. 2 попытаемся сохранить названия, данные предприятиям в [1].

Из представленной схемы видно, что отличия строительства как способа производства и как вида деятельности находят свое отражение и в особенностях жизненных циклов строительных предприятий. Прежде всего это зависимость деятельности предприятия и процесса его естественного роста от заказчика строительной продукции и услуг, то есть от наличия заказов и объема подрядных работ, которая проходит красной нитью от мелких предприятий до гигантов. Только самые крупные предприятия, имеющие достаточные доходы, могут создавать строительную продукцию впрок, на продажу (коттеджи, жилые дома, офисные здания и др.), то есть переходить на промышленный способ производства.

Таким образом, самые значительные отличия в жизненных циклах между промышленными и строительными предприятиями зависят от способа производства: мелкоштучное, серийное и массовое производство в промышленности и, как правило, штучное, индивидуальное, уникальное при подрядном способе в строительстве.

Другим серьезным отличием в изменении конкурентных рыночных стратегий строительных фирм является процесс расширения их функций, зависящий, как правило, от естественного роста фирм. Этот процесс нельзя назвать процессом диверсификации или дифференциации, такого процесса нет при промышленном способе производства.

В рыночных условиях заказчик, инвестор, подрядчик, субподрядчик, проектировщик и поставщик отделены друг от друга. Каждый из них в процессе строительства преследует свои интересы, несет определенную ответственность и ищет свою выгоду. Возникает проблема консолидации интересов и выгод и распределения ответственности за результаты деятельности.



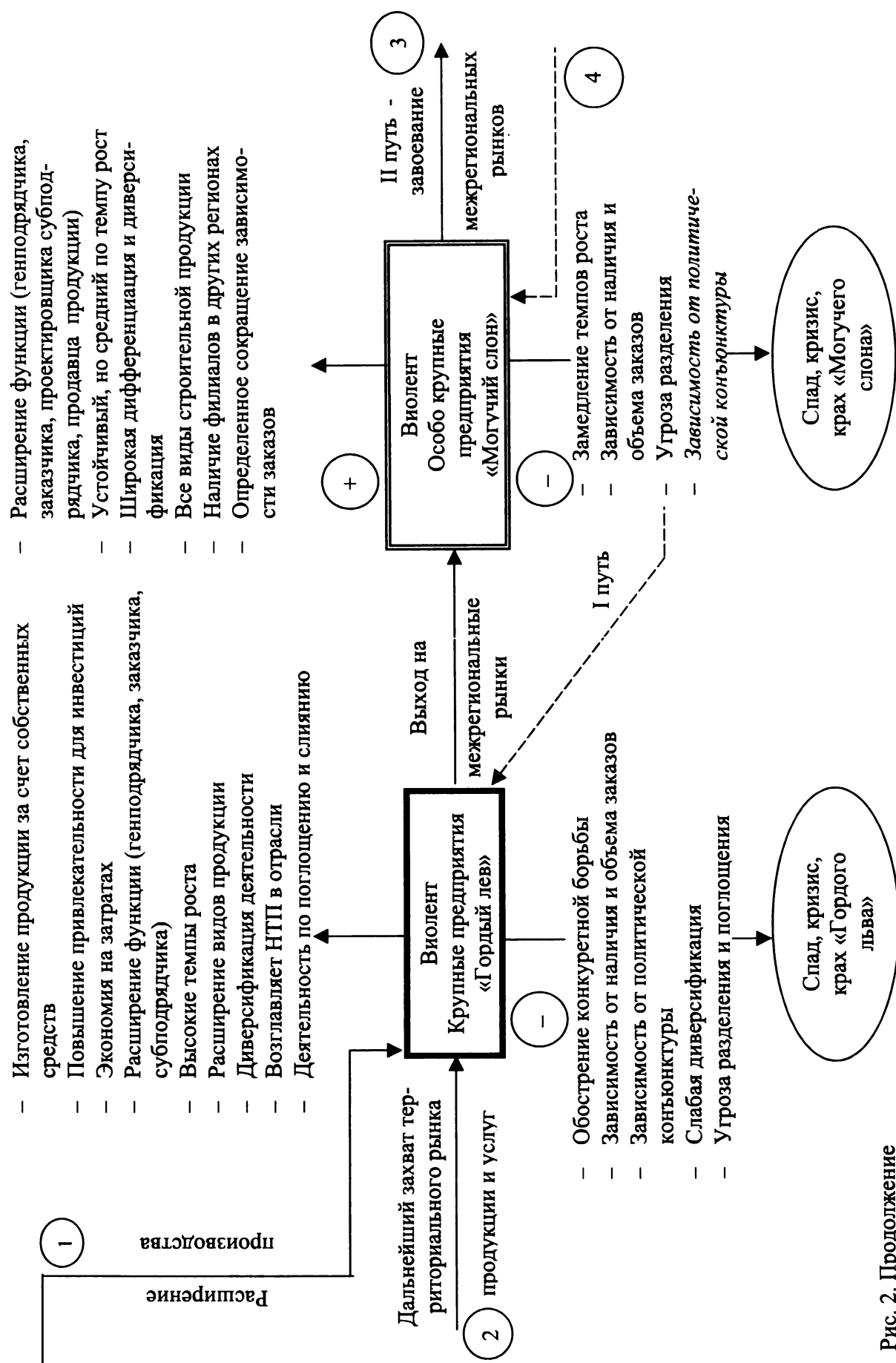


Рис. 2. Продолжение



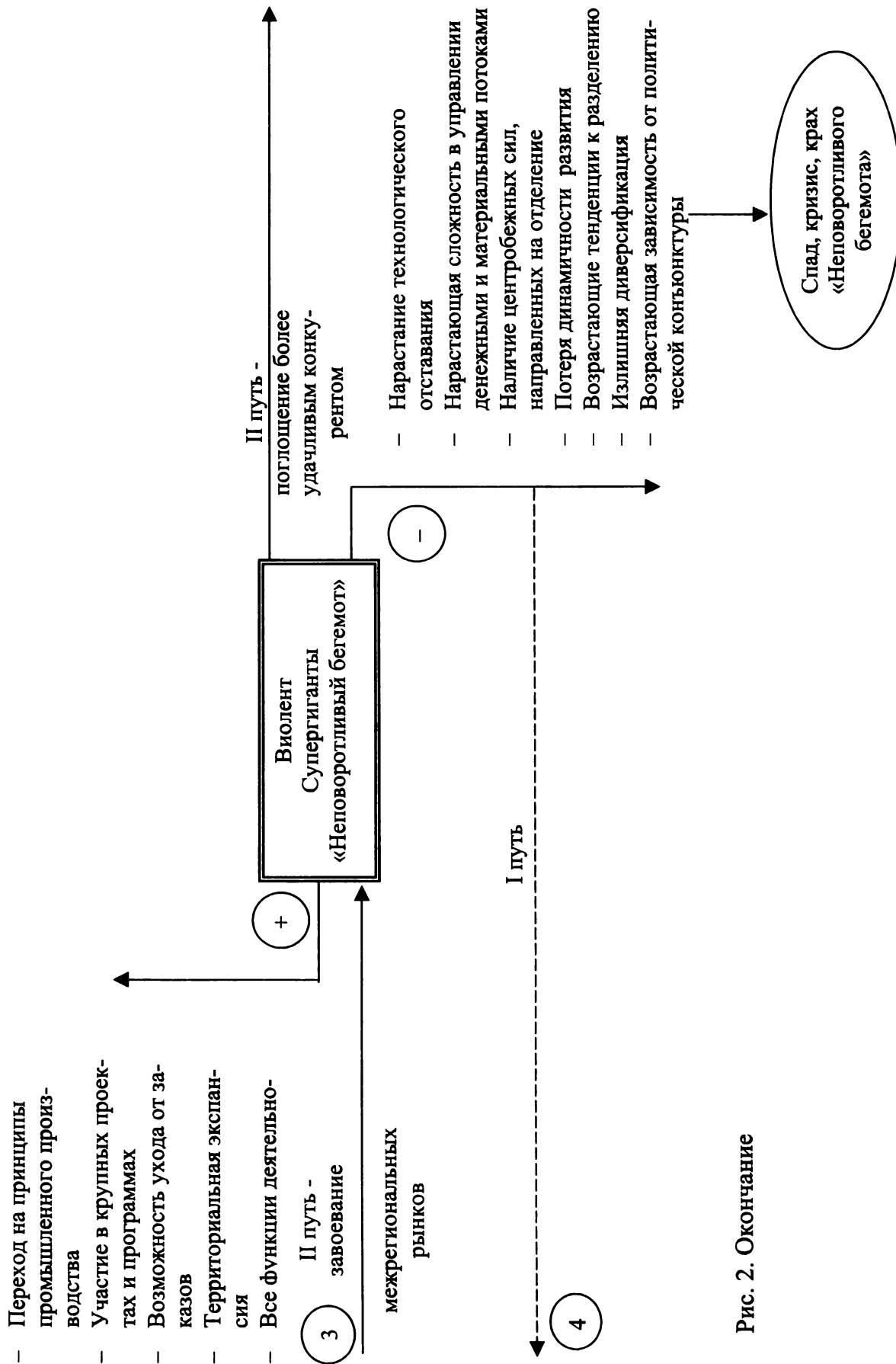


Рис. 2. Окончание

Кроме того, крупные строительные фирмы попадают во всевозрастающую зависимость от политической конъюнктуры. С этим связан землеотвод под строительство, его согласование в различных инстанциях власти, льготы, предоставляемые для отдельных фирм, и т.п.

В целом же процессы изменения рыночных конкурентных стратегий в зависимости от естественного роста строительных фирм соответствуют приведенной на рис. 1 схеме, хотя в области приспособительной (коммутантной) стратегии наблюдается большее разнообразие фирм: от производственных кооперативов (специализированных бригад по определенным видам работ) до малых и средних предприятий, отличающихся друг от друга объемом подрядных работ и связанной с этим определенной «свободой рук» в отношениях с внешним окружением.

Все указанные выше обстоятельства, характеризующие особенности жизненного цикла строительных фирм, необходимо учитывать менеджерам при структурировании, взаимодействии и взаимовлиянии процессов организации и управления на указанных фирмах.

Арзяков В.И.

Коньков В.А.

## **РАЦИОНАЛЬНЫЕ СХЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНЫХ РАБОТ**

Организация и управление производством строительно-монтажных работ на объектах зависит от большого числа факторов. Среди них можно отметить такие, как значительная продолжительность производственного цикла, большое количество участников строительства, сложность в организации и управлении производством. Немаловажную роль играет и величина объекта (проекта) строительства. Они могут быть крупными, средними и объектами малой стоимости.

Деление объектов на крупные, средние и малые является относительным. Здесь нельзя обойтись какими-то абсолютными цифрами по их стоимости, но без учета величины самой подрядной организации. Более правильно подходит к определению величины объекта с точки зрения соотношения его стоимости с активами подрядной организации. С этой точки зрения крупным объектом для конкретной строительной фирмы будет считаться объект, стоимость которого превышает ее активы, средним и мелким соответственно 50 и менее 50% активов подрядной строительной организации. Соотнесение величины объекта с активами объясняется уровнем риска и возможностью его покрытия со стороны подрядной организации в случае срыва работ, ошибок при строительстве, нанесении ущерба заказчику и т.п.

При организации строительства на таких объектах финансово-промышленной группой, холдингом или объединением с привлечением строительных организаций, входящих в их структуру, могут возникать